

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» складена відповідно до освітньо-професійної програми Менеджмент підприємства спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є принципи розробки та прийняття управлінських рішень в різних сферах управлінської діяльності, пов'язаних з економікою та менеджментом.

**Міждисциплінарні зв'язки:** Окремі елементи змістовного наповнення навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» розглядалися попередньо при вивченні навчальних дисциплін: «Менеджмент», «Операційний менеджмент». Дисципліна «Прийняття управлінських рішень» поглиблює та конкретизує знання студентів, здобуті в процесі вивчення дисциплін «Управління якістю», «Менеджмент якості підприємства», «Управління соціальною відповідальністю підприємства».

### **1. Мета та завдання навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень»**

**1.1. Метою** викладання навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» формування системи фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок у галузі ідентифікації проблем прийняття рішень; надбання навичок формалізації та кількісного обґрунтування рішень для наступного використання отриманих знань в науково-дослідній, організаційній, проектній роботі; знайомство студентів з перспективами розвитку сучасних інформаційних технологій у галузі систем підтримки прийняття рішень, їх застосування для вирішення управлінських та економічних задач; подальше становлення і вдосконалення інформаційної та програмної культури майбутніх фахівців; підготовка фахівців до професійної діяльності з питань управління на сучасних підприємствах, шляхом формування у фахівців цілісного погляду та концептуальних уявлень про найбільш важливі управлінські процеси, до числа яких відноситься розробка та реалізація управлінського рішення.

**1.2. Основними завданнями** вивчення навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» є формування у студентів теоретичних знань і практичних навичок розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Ознайомлення студентів з основами теорії та практики управління, проблемами оцінки та обліку економічного ризику в умовах ринкових відносин; ознайомлення з, прийнятою в всесвітній практиці, теорією прийняття рішень для пошуку різних шляхів при вирішенні проблем; вивчення теоретичних основ та методологічних підходів у галузі ідентифікації проблем прийняття рішень; вивчення найбільш типових прикладів моделювання та вимірювання економічного ризику в процесі прийняття рішень.

**1.3.** Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти мають бути сформовані наступні елементи компетентності:

*загальні:*

- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами;
- здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера;
- здатність здійснювати усну і письмову комунікацію професійного спрямування державною та іноземною мовами;
- навички використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел;

- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації;
- здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо;  
*фахові:*
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, в т. ч. при впровадженні принципів соціальної відповідальності в діяльність організації;
- вміння виявляти управлінські проблеми, аналізувати їх, формувати рекомендації щодо рішення цих проблем і сприяти, при необхідності, виконанню рішень, діяти на засадах менеджменту-консалтингу;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички, зокрема у сфері самоменеджменту.

#### **1.4. Програмні результати навчання:**

- демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень;
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи, самоменеджменту;
- демонструвати здатність діяти соціальновідповідально та громадсько- та правосвідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин 3 кредити ЄКТС.

## **2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

**Тема 1. Управлінські рішення. Місце рішення в системі управління.** Поняття «управлінське рішення». Вимоги до прийняття управлінських рішень. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення. Функції рішення в методології та організації процесу управління: планування, організування, мотивування, контролювання. Механізми формування управлінського рішення. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень. Роль керівника в процесі прийняття рішень. Економічна сутність та форми управлінських рішень. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.

### **Тема 2. Процес прийняття управлінських рішень та його складові.**

Збір та аналіз інформації. Види спотворень інформації. Визначення та діагностика проблеми. Визначення альтернатив. Організаційні аспекти формування управлінських рішень. Загальна структура, зміст і оформлення рішення. Організація та контроль виконання управлінського рішення. Одержання інформації про ситуацію. Визначення мети. Розробка оцінкової системи. Аналіз ситуації. Діагностика ситуації. Розробка прогнозу розвитку ситуації. Експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій. Добір основних варіантів управлінського впливу. Розробка сценаріїв розвитку ситуації. Експертна оцінка результатів прийнятих управлінських рішень. Розробка плану (програми) дій.

### **Тема 3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень.**

Місце людського фактора у процесі прийняття рішень. Особистісні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень: психічні процеси (пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні), психічні стани (реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули), психічні властивості (загальні індивідуальні). Темперамент менеджера. Особливості стилів прийняття управлінських рішень. Типи рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадіях розробки і критики альтернатив: інертні,

обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні. Основні психологічні рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень.

#### **Тема 4. Якість та ефективність управлінських рішень.**

Вимоги до якості та ефективності управлінських рішень. Якість та ефективність управлінських рішень. Методи оцінок ефективності управлінських рішень. Поняття якості управлінських рішень. Фактори, що визначають якість управлінських рішень. Параметри та умови забезпечення якості та ефективності управлінських рішень. Умови забезпечення якості управлінських рішень. Управлінське рішення як результат процесу управління, реалізований у продукті праці, отриманому в результаті діяльності організації і вираженому через кінцеві його (управління) результати.

**Тема 5. Управлінські рішення та відповідальність.** Відповідальність і обов'язки. Сутність та види відповідальності. Регламентне управління і поділ відповідальності. Моральна відповідальність керівника. Економічна сутність та форми управлінських рішень. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Методологічний зміст рішень. Економічний зміст рішення. Організаційний зміст управлінського рішення. Соціальний зміст рішення. Сутність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень. Організація і контроль виконання управлінських рішень, система відповідальності.

**Тема 6. Управлінські рішення в системі менеджменту.** Місце рішення в системі управління. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення. Функції рішення в методології та організації процесу управління: планування, організування, мотивування, контролювання. Об'єктивна і суб'єктивна сторони процесу розробки рішень. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень. Цільова орієнтація УР. Цільові технології розробки управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові і регламентні. Процесорні технології. Системний підхід у прийнятті управлінських рішень. Основні властивості систем. Найважливіші принципи та елементи системного підходу. Компоненти «чорного ящика» системного підходу до прийняття рішень. Вимоги системного підходу до прийняття рішень.

**Тема 7. Ефективність управлінських рішень.** Поняття ефективності та її основні показники. Основи ефективності управлінських рішень. Принципи оцінки ефективності розробки управлінського рішення. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень та методи їх аналізу. Методи аналізу управлінських рішень. Моделювання систем управління. Дескриптивні й нормативні моделі. Індуктивні й дедуктивні моделі. Проблемно-орієнтовані моделі й моделі рішення. Одноцільові й багатоцільові моделі. Одноперіодні й багатоперіодні моделі. Централізація керівництва.

**Тема 8. Організація і контроль виконання управлінських рішень.** Контроль реалізації управлінських рішень. Значення, функції, види та методи контролю. Соціально-психологічні аспекти контролю. Рішення як інструмент змін у функціонуванні та розвитку підприємства. Контроль та оцінка ефективності управлінських рішень. Організація і контроль виконання управлінських рішень. Процес та методи прийняття управлінських рішень. Організація і контроль за виконанням рішень. Ефективність управлінських рішень.

**Тема 9. Моделі й методи прийняття рішень у прогнозуванні діяльності підприємства.** Визначення і сутність понять „модель” та „моделювання.” Сутність моделювання управлінських процесів. Необхідність моделювання. Причини, що обумовлюють використання моделі замість спроб прямої взаємодії з реальним світом: складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість проведення експериментів в реальному житті, орієнтація керівництва на майбутнє. Типи моделей: фізична, аналогова, математична. Сутність і роль прогнозування діяльності підприємства. Вимоги до прогнозних рішень. Стратегічні й поточні прогнози. Методи, що застосовуються в прогнозуванні, та їх характеристика. Інтуїтивні методи прогнозування. Методи екстраполяції. Методи аналізу якості прогнозів.

**Тема 10. Методи прийняття управлінських рішень.** Дерево рішень: сутність методу та ситуації, в яких він застосовується. Групові методи прийняття рішень: властивості групи та негативні ефекти прийняття рішень у групі. Метод мозкового штурму (колективної генерації ідей). Модифікації процедури проведення «мозкового штурму»: метод індивідуального мозкового штурму; письмовий мозковий штурм; метод прямого мозкового штурму; метод масового мозкового штурму; метод подвійного (парного) мозкового штурму; метод мозкового штурму з оцінкою ідей; зворотний мозковий штурм; метод Метод Дельфі: сутність, етапи, переваги та недоліки. Інші методи: японська (кільцева) система прийняття рішень, метод дискусії, морфологічний метод і метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектика, морфологічний аналіз, випадковий імпульс, метод модерацій.

### **3. Рекомендована література**

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень / Василенко В.А. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
2. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений / Голубков Е.П. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2005. – 544 с.
3. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений / Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Плотникова Е.Н. – М.: КноРус, 2011. – 168 с.
4. Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб./за ред. Є.Ю. Петруні]. – К.: Центр учбової літератури, 2011. - 216 с.
5. Фомин Г.П. Математические методы и модели в коммерческой деятельности / Фомин Г.П. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 616 с. Допоміжна
6. Балдин К.В. Управленческие решения / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 496 с.
7. Бирман Л.А. Управленческие решения / Бирман Л.А. – М.: Дело, 2008. – 208с.
8. Бражко Е.И. Управленческие решения / Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. – М.: Издательство РИОР, 2006. – 325 с.
9. Внукова Н.М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики / Н.М. Внукова, В.А. Смоляк – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 184 с.
10. Глущенко В.В. Управленческие решения: социологические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – ООО НПЦ «Крылья», 2005. – 251 с.
11. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Друкер П. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.
12. Карпова С.В. Управленческие решения / Карпова С.В., Данилова О.В., Фирсова И.А. – М.: Юрайт, 2012. – 400 с.
13. Кузьмина Т.И. Управленческие решения / Кузьмина Т.И. – М.:МГОУ, 2012. – 340 с.
14. Лагоша Б.А. Оптимальное управление в экономике / Лагоша Б.А. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 195 с.
15. Лафта Дж.К. Управленческие решения / Лафта Дж.К.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
16. Литвак Б.Г. Управленческие решения / Литвак Б.Г. – М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2012. – 448 с.
17. Лукичева Л.И. Управленческие решения / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев. – М.: Омега-Л, 2011. – 384 с.
18. Малин А.С. Исследования систем управления / А.С. Малин, В.И. Мухин. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. – 400 с.
19. Мишин В.М. Исследование систем управления / Мишин В.М. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 527 с.
20. Мусин М.М. Управление экономическими интересами / Мусин М.М. – М.: Гардарики, 2006. – 297 с.

21. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений / Панфилова А.П. – М.: Флинта, 2007. – 320 с.
22. Прохоров Ю.К. Управленческие решения / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов. – СПб.: ГУ ИТМО, 2011. – 136 с.
23. Ременников В.Б. Управленческие решения / Ременников В.Б. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 351 с.
24. Рогожин С.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: «Экзамен», 2006. – 213 с.
25. Рогожин С.В. Исследование систем управления / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2006. – 319 с.
26. Рогожин С.В. Информационные технологии и реструктуризация рынка услуг / С.В. Рогожин, Б.А. Юдин. – М.: Красные ворота, 2006. – 134 с.
27. Саак А.Э. Разработка управленческого решения / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
28. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений / Смирнов Э.А. – М.: 2004. – 271 с.
29. Управление качеством и реинжиниринг организаций / [З.С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В.Н. Басс и др.]. – М.: Логос, 2003. – 356 с.
30. Управленческие решения. Технология, методы и инструменты / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2011. – 400 с.
31. Урубков А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений / А.Р. Урубков, И.В. Федотов. – М.: Дело АНХ, 2011. – 240 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения / Фатхутдинов Р.А. – М.: ИНФРА - М, 2005. – 278 с.
33. Эддоус М. Методы принятия решений / М. Эддоус, А. Стэнфилд. – М: Аудит, 1997. – 591 с.